

非營利管理

## Managing Risk 管理風險

**NIAC is thriving, despite taking on clients that no one else would**

**NIAC 蓬勃發展，儘管它接納了沒有人要的客户**

作者：凱瑟琳·歐尼 Kathryn Olney

[史丹佛社會創新評論](#) 2004 冬季刊



對大多數的精算師而言，光是看到一個 81 歲的人駕駛堆高機的場景，便足以讓他們打退堂鼓了。這個堆高機駕駛員是服務於「灰熊 Grey Bears」的志工－在這裡幾乎所有操作人員都是志工－這個非營利組織每週包裝並運送將近 6 萬磅即期農產品，從 Salinas Valley 送到 Santa Cruz 給當地的老人們。當時，加州非營利組織保險聯盟 (Nonprofits' Insurance Alliance of California, NIAC) 是一間初露頭角的非營利保險公司，並致力於開拓承保其他非營利組織，當這間公司正開始

起步之時，執行長潘蜜拉·戴維斯 (Pamela Davis) 卻吸收了如灰熊這樣的高風險客戶。

「沒有他們這樣的公司，我們就不可能維持經營到現在，」琳·法蘭西斯 (Lyn Francis) 主任承認說：「我們的保費收入一年成長 20%。」

大多數的商業保險公司，通常只願意用高費率，幫如灰熊這樣的非營利組織承保。許多的非營利組織面對了艱難的困境—因為他們所服務客戶的特質，或是他們雇員的本質—使他們難以購買高費率的保險。

舉例來說，車輛保險對許多非營利組織來說，可能過於昂貴，因為他們的車輛是由多位工作人員或志工所輪流駕駛的。其他為特殊需求的成人及青少年提供運輸工具的非營利組織，則容易因不幸事故產生訴訟的問題。或者在青年服務領域，性侵害訴訟也是相當常見的，因為剛脫離大學的員工或志工，工作對象常常是年紀稍輕的青少年。

對 NIAC 來說，這些投保困難的客戶，正好是他們試圖提供產物險和意外險的對象。在這 15 年間，這間新興公司已經從一個未經試驗的方案成長為一個財團，並以低於大多數商業保險公司至少 10% 的費率，服務了超過 5,500 名遍及全國的客戶。與整個保險產業平均 65% 的投保繼續率 (retention rate) 相較之下，NIAC 低廉的費率，可能是 93% 的客戶選擇續保的主要因素之一。

## 將問題轉化為市場機會

NIAC 透過辨識非營利部門，係一營利性保險公司未正確理解，或未提供服務的利基市場，而成功滲透了這個營利性公司所主導的市場。回溯到當年她簽下灰熊時，戴維斯已經在非營利部門有多年工作經驗，以至於她知道沒有人會在乎他們。

「他們在 1980 年代末期，面臨了一個前所未見的責任保險危機。」她解釋道：「許多組織用任何價格都買不到保險，保險公司當時有效地支配了能夠持續經營的社會服務的類別。」

戴維斯將這些風險傾向較高的非營利組織設定為服務目標，而非趕走他們。她發現拋開根深蒂固的業界標準，並願意且能夠去理解每一位客戶的需求，NIAC 有能力以較低的費率為他們承保。

NIAC 的策略起始於深入研究特定的專案及非營利組織的歷史。它著眼於個別非營利組織過去的業績，而非行業精算表。

舉例來說，在支持 Heads-Up 前——一個致力於訓練中度到重度失能的孩子騎馬以進行生理復健的組織——NIAC 做了自己的研究。當大多數精算師看到這些在馬背上的孩子，腦海只會出現「訴訟」兩個字的同時，NIAC 開始研究這個團體的歷史。它發現一份令人印象深刻，長達十年乾淨的安全記錄，於是歡迎該公司投保。

其他通過個別檢驗的客戶包含，將廂型車深入洛杉磯市區，給當地孩子進行健康檢查及疫苗接種的「華茲健康基金會 Watts Health Foundation」；緊盯如美國海軍等重量級單位，抓到它們在汙染已經充滿汞汙染的舊金山灣區海域的「水資源維護者 Waterkeepers」。這些團體，連同無數的受害婦女庇護所，寄養家庭與藥物濫用中心，都是令保險公司神經過敏的企業。但 NIAC 卻熱情地歡迎他們。「我們喜歡這些小傢伙（弱勢團體），」戴維斯解釋：「我們能有今天的規模，要歸功於他們。他們很少得到好的服務，所以他們找到了我們。」

現在，在專門與非營利組織合作已超過了十五年後，NIAC 在這個市場區隔的專業知識有助於為其客戶提供更準確的保費計算。「在保險界，使你索價更高的原因，是因為你對風險的不了解，」戴維斯說。「我們如此熟悉非營利部門，而且我們已經看到許多不同類型的企業，以至於我們沒有必要索取那種『我們不知道他們在做什麼』的價格。」

## 了解客戶的需求

NIAC 也開始在初期就提供教材給它的客戶。它已經比一般的商業機構領先一步，努力地透過前期的預防及風險管理，來降低客戶的保費。它發送約一萬本風險管理的小冊子給客戶，也提供了互動式的光碟、研討課程以及風險管理的訓練課程。這些教材都是依據 NIAC 在客戶申請理賠時所觀察到的模式製作而成。

「NIAC 非常擅長幫助我們，看見可以在哪裡減少會造成責任問題的風險，」法蘭西斯說。「我們在為約三千位長者舉辦的慶祝收成及聖誕晚宴時，運用了它們的資料及研究課程。」

預防性措施 (Preventive measures) 對於最容易產生性侵害風險的組織特別重要，如寄養家庭和收容被判刑者的青少年之家。「性侵害是我們第三常見的索賠原因。」戴維斯說，「一個 22 歲剛從大學畢業的年輕人，可能不會判斷 17 跟 18 歲女孩的差別。」許多指控最後都沒有得到證實，但等到一個真正的虐待者被徹底根除時，它將會造成一筆極具破壞性的費用，以及公共關係的惡夢。NIAC 藉由提供各種相當醒目的海報在員工聚集處，試圖減少這些意外的發生。其中一張海報是一個大學生年紀的男子，將手放在一個稍顯年輕的女孩肩上，旁邊寫著「兒童保

育從不包含性行為。」另一張海報則是一名年輕男子的臉出現在監獄欄杆間，上寫：「穿條紋衫好看？與客戶發生性行為，你就會知道了。」

## 志同道合的目標

也許驅使 NIAC 政策的核心，便是它本身就是一個非營利組織。首先，NIAC 對處理非營利組織面對的風險迎刃有餘，因為它本身對非營利組織的角色有堅定的信念。戴維斯相信：「從事拯救或改變生命的工作有時是有風險的。」第二，NIAC 付出了許多努力在更加了解並提供更好的服務給它的客戶，而推動他們這麼做的便是他們意識到，這些客戶從保費所節省下來的錢，可以轉於用來資助社會專案。所以 NIAC 試著節省它本身的經常性費用，然後將這些節約下來的費用，轉給客戶以降低他們的負擔。「我們付員工同等薪資，特別是在高階管理階層的部分，我們的薪酬是公平而有尊嚴的。基於我們所花費的每一分錢都是來自非營利組織的事實，並且我們也是非營利組織的一份子，我們有對他們負責的義務。」

尤其是每當 NIAC 雇用一個來自商業性保險公司的核保人員，就會被提醒一次，它的理念與保險界其它同業究竟有多麼不同。「他們的第一個反應，都是被我們竟然真的承保了這麼多高風險的非營利組織而嚇到，因為這些是他們畢生職涯中，一直被訓練要避免的對象。」戴維斯說道。

「有時我們從新的核保人員收到的第二個反應是：『為何我們要把所有的錢都留在桌上（有利潤，不拿白不拿）。為何我們不比一般的商業公司的收費只要少一點點就好，而不是在某些情況下，還是明顯地少了許多。』」因為這種做法符合這個組織的「雙重效益 double bottom line」理念，其中第二個效益便是公平。NIAC 非常小心地確保有穩健的經濟效益：它在保費淨收入的每兩元中，就投資一元在資本上，並維持該比例。但它的理念是只收取公平的保費，而非市場願意承作的費用，因此所承保的非營利組織，可以把他們的錢用在他們想要做的事情上。

在俄亥俄州經營了一間藥物濫用中心的布萊恩·伊維克 (Bryon Ewick) 抓住了這個機會，不僅節省了兩位數百分比的保險費，也與另一個非營利組織合作。「（就因為 NIAC 收取遠低於市場的保險費率）我才能夠把省下的錢立刻投入我的機構運作；我們有 75% 的預算用於直接服務 (direct services)，所以在非營利組織間擁有共同理念是非常重要的。」

轉載自 [setoolbelt](#)

連結[原文](#)

翻譯：王嘉妤

翻譯機構 (Translated by)：

台灣社會公益行動協會

Taiwan Social Good Action Association

台灣社會企業創新創業學會

Taiwan Social Enterprise Innovation and Entrepreneurship Society

輔仁大學社會企業研究中心

Social Enterprise Research Center, Fu-Jen Catholic University, Taiwan

本文版權歸原作者及原網站所有。本網站翻譯文章僅供個人使用。

如需下載，請尊重著作財產權，不得轉為營利用。

